

УДК 331.108.45:334.758:001

ДІАГНОСТИКА ПОТРЕБ І ГОТОВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ДО ВНУТРІШНЬОФІРМОВОГО НАВЧАННЯ

Баніт Ольга Василівна

кандидат педагогічних наук,

молодший науковий співробітник відділу андрагогіки

Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України

Анотація. Проаналізовано провідні методи внутрішньофірмової діагностики потреб і готовності персоналу до навчання: вивчення кадрових документів та результатів співбесіди, контроль і спостереження на робочому місці та аналіз діяльності за випробувальний період, збір заявок керівників структурних підрозділів та заявок самих співробітників, врахування зовнішніх факторів.

Ключові слова: діагностика, потреби, готовність, персонал, внутрішньофірмове навчання.

Summary. The author analyzed the the leading methods of intra-firm diagnosis of needs and readiness of personnel to study: study personnel documents and interview results, control and surveillance in the workplace and analysis activities for the trial period, collecting of applications heads of departments and and applications employees themselves, account external factors.

Key words: diagnosis, need, readiness, personnel, intra-firm training.

Основною рушійною силою, без якої жодна компанія не може здійснювати господарську діяльність, є її співробітники. В сучасних умовах, на відміну від минулого століття, співробітники не можуть розглядатися лише як виробничий ресурс (нарівні з фінансовими ресурсами, обладнанням, інфраструктурою). Трудовий колектив компанії – це складний і тонкий механізм, злагоджена діяльність якого залежить від дієздатності та настрою

кожного окремого співробітника. У цьому контексті слід визнати безперечну важливість системи внутрішньофірмової підготовки персоналу як одного з головних чинників створення високопрофесійного, конкурентоспроможного колективу будь-якої організації.

Слід зауважити, що з кожним роком люди виявляють бажання вчитися і розвиватися все більше і більше. За останнім дослідженням ресурсу Superjob.ru найбільш затребувана складова компенсаційного пакета – навчання за рахунок компанії. Його обирає 41 % економічно активного населення. Можливість отримати нові знання особливо цінують опитані у віці 35-44 років – серед них цей показник склав 46 %, тоді як серед молоді до 24 років і опитаних старше 45 років – по 38 %. Особливою популярністю користуються ступінь MBA та курси англійської мови [4].

Зазначимо, що модель внутрішньофірмової підготовки персоналу передбачає наступний цикл: діагностика потреби та готовності до навчання – розробка програми розвитку та навчання – методи, форми, методика навчання – постнавчальний супровід (упровадження отриманих знань, адаптація нових знань до реальної практики) – система контролю, відстеження змін – оцінка ефективності (планова атестація) – виявлення прогалин, що є одночасно діагностикою на новому рівні. Як бачимо, невід'ємним компонентом внутрішньофірмової підготовки персоналу є діагностика, за допомогою якої починається і якою завершується цикл навчання. Без діагностики неможливе ефективне управління персоналом взагалі і його навчанням, зокрема.

Різні аспекти внутрішньофірмової підготовки досліджували Ю Бадаєв (розвиток системи внутрішньофірмової підготовки), О. Богачов (внутрішньофірмове професійне навчання), С. Бродський (методика внутрішньофірмового професійного навчання), П. Федорова (організаційно-методичні підходи до створення системи внутрішньофірмового навчання) та ін. Проте проблема діагностики потреб і готовності персоналу до навчання в умовах внутрішньофірмової підготовки залишається не достатньо

дослідженою. Крім того, як засвідчує практика, фахівці, які займаються організацією навчання персоналу, часто не володіють методами і процедурами ефективного виконання цієї роботи.

Мета статті – виділити та проаналізувати провідні методи внутрішньофірмової діагностики потреб і готовності персоналу до навчання.

Діагностика в педагогічному контексті розуміється як особливий вид діяльності, спрямованої на виявлення і вивчення ознак, які характеризують стан і результати процесу навчання. Щодо учасників навчання частіше вживається поняття психодіагностика – «... всебічний аналіз особистості з метою розв'язання практичних завдань виявлення й подолання недоліків у її розвитку, підвищення рівня навчальної або професійної діяльності, забезпечення гармонійного піднесення здібностей і моральних якостей». [2, с.277].

У контексті нашого дослідження діагностика виявлення потреб та готовності персоналу до навчання має більш широкий і глибокий зміст, ніж просто перевірка знань, умінь і навичок. Останнє тільки констатує результати, не пояснюючи їх походження. У той час як діагностування охоплює контроль, перевірку, оцінювання, накопичення статистичних даних, їх аналіз, розглядає результати з урахуванням способів їх досягнення, виявляє тенденції, динаміку навчального процесу. Проведення внутрішньофірмової діагностики персоналу дозволяє прогнозувати можливі відхилення в професійному та особистісному розвитку співробітників, визначати шляхи їх попередження, а також коригувати процес навчання з метою підвищення якості підготовки.

Проведений аналіз наукової літератури та практики дає нам можливість виділити такі провідні методи внутрішньофірмової діагностики потреб і готовності персоналу до навчання, як вивчення кадрових документів та результатів співбесіди, контроль і спостереження на робочому місці та аналіз діяльності за випробувальний період, збір заявок керівників структурних підрозділів та заявок самих співробітників, а також врахування зовнішніх

факторів. Проаналізуємо детальніше кожен із них.

Найпростішим і досить ефективним методом, який можна використати на першому етапі діагностики, є *вивчення кадрових документів та аналіз підсумків співбесіди* під час прийому на роботу. У процесі ознайомлення з матеріалами особової справи з'ясовується, яку освіту має співробітник (основну, додаткову), як давно проходив курси підвищення кваліфікації тощо. Тим паче, що в багатьох організаціях існують суворі стандарти: відповідність призначення на посаду із зазначеною в дипломі спеціальністю, підвищення кваліфікації не рідше одного разу на 3-5 років. Не менш цікаві в цьому плані результати можна отримати під час співбесіди. У разі грамотно складених тестів і опитувальників та поєднання різних видів співбесіди можна отримати повну і достовірну інформацію про мотивацію співробітника, його готовність до навчання. Це також важливий аспект для діагностики.

Наступний метод – *здійснення контролю і спостереження на робочому місці* – дозволяє провести аналіз діяльності співробітника за певний період. Як правило, під час короткотривалого випробувального періоду найбільш яскраво виявляються «провали компетенцій». Для того, щоб провести таку діагностику і виявити потреби, необхідно мати готову модель для порівняння, де вже будуть прописані всі вимоги, серед яких у першу чергу: індивідуальні якості та здібності, особливості наявних компетенцій, рівень кваліфікації та досвід співробітників, складність навичок та компетенцій. Це може бути відображено наприклад, в профілі посади [5, с. 58].

Таким чином, об'єктивне рішення можна зробити тоді, коли буде складено перелік компетенцій, що вимагають розвитку, та карта аналізу особистісних якостей працівника. Це дасть можливість співвіднести наявні та необхідні параметри і з'ясувати спроможність співробітника досягти необхідного професійного рівня у процесі навчання. Після детального аналізу можна зрозуміти, що вигідніше компанії – довчити співробітника чи не укладати з ним договір на постійну роботу.

У випадку, коли співробітник працює тривалий час, для виявлення потреб у навчанні використовується такий метод, як *результати проведеної атестації*. Це звичний процес для будь-якої організації, і результати його можуть стати приводом для проведення навчання. В якості оцінки можна використовувати різні методи – від найпростіших (тестування) до складних і дуже складних («360 градусів», «ассесмент-центр» тощо). Також можна використовувати тести для виявлення необхідних компетенцій, анкети і опитувальники для уточнення потреб в певних знаннях і навичках, проводити ділові ігри, що імітують робочі ситуації, обмін думками, обговорення результативності на запланованих зборах та інших робочих заходах.

Відзначимо, що дієвим методом діагностики є *збір заявок керівників структурних підрозділів*, оскільки безпосередній керівник краще за інших знає, які проблеми стоять перед підрозділом і, відповідно, бачить, яких компетенцій, знань, навичок не вистачає тому чи іншому співробітнику. Натомість, *збір заявок самих співробітників* допоможе сформулювати цілком конкретні завдання перед відділом або менеджером з навчання. Для цього доцільно розробити спеціальну форму заявки, яка б містила конкретні питання і передбачала конкретні відповіді. Наприклад, співробітник повинен чітко сформулювати – які власне знання і компетенції йому необхідно отримати в процесі навчання. Чіткі формулювання допоможуть вирішити питання змісту та методів навчання, пошуку зовнішніх провайдерів навчання або підбору внутрішніх тренерів.

Доцільно акцентувати увагу на тому, що джерелами виникнення потреб у навчанні також є *зміни у зовнішній обстановці*. У суспільстві постійно відбуваються соціальні зміни в процесі переходу соціальних явищ, їхніх елементів і структур, зв'язків, взаємодій і відносин з одного стану в інший, виникнення чи зникнення того чи іншого явища, його елемента, тощо. Одні можуть відбуватися на макрорівні (пов'язані з визначеними змінами в цілих соціальних групах та спільнотах і навіть загалом у суспільстві), а інші – на

мікрорівні (пов'язані з істотною зміною положення чи ролі окремої особистості). Очевидно, що навчання неминуче у разі змін економічних, правових, технологічних, а також змін стратегії, бізнес-плану, структури фірми, товарів і послуг, що надаються фірмою, рух персоналу всередині фірми.

Діагностика персоналу важлива не сама по собі, а тим, що забезпечує зворотний зв'язок у системі внутрішньофірмової підготовки. Тому вона повинна витікати із стратегічних завдань компанії і завдань, що стоять перед окремими підрозділами. Будь-які зміни в діяльності компанії оформлюються у вигляді рішень її керівних органів. Вони повинні, як мінімум, своєчасно аналізуватися з точки зору можливих потреб у навчанні та вносити відповідні пропозиції щодо корекції змісту, планів, форм та методів. Крім того, компанія, яка піклується про своє майбутнє, планує переміщення ключових співробітників, вибудовуючи для них плани кар'єри. Кожне з переміщень має супроводжуватися відповідним навчанням.

Виявлені результати проведеної діагностики потреб і готовності персоналу до навчання узагальнюються з метою виділення пріоритетних напрямів для складання змісту програм і вибору форм навчання. Результати такого узагальнення мають містити інформацію про загальну кількість співробітників у кожному підрозділі і кількість співробітників, що потребують навчання, необхідний вид навчання (на робочому місці або поза межами компанії), першочергові завдання з навчання, організація навчання (для всієї компанії в цілому, для груп співробітників (наприклад, співробітників одного відділу), для кожного співробітника окремо), а також конкретно: якими навичками та здібностями володіють співробітники, і якими повинні володіти згідно потреб компанії, які функції виконує кожен із співробітників, і які повинен виконувати згідно займаної посади [3].

Потреба в навчанні різних категорій персоналу організації визначається як професійними вимогами й інтересами організації, так і індивідуальними характеристиками працівників. Тому на потребу в навчанні, придбання нових

знань і розвиток тих чи інших професійних навичок впливають вік, досвід, рівень здібностей, особливості трудової мотивації та ряд інших факторів [1].

Слід наголосити, що описані вище методи є найбільш поширеними методами діагностики потреб та готовності персоналу до навчання. Їх, звичайно, може бути більше. Важливо пам'ятати, що від достовірності виявлення потреб залежать подальші кроки. Систематична діагностика потреб і готовності до навчання різних категорій персоналу необхідна для визначення того, які програми, форми і методи навчання будуть найбільшою мірою відповідати інтересам компанії. Якщо ж така робота не проводиться, то вибір програм для навчання різних категорій персоналу проводитиметься неорганізовано і хаотично.

Зауважимо, що проведена робота може залишитися незатребуваною, якщо компанія не готова забезпечити повноцінний професійний і особистісний розвиток співробітників, оскільки внутрішньофірмова підготовка – процес двохсторонній. У зв'язку з цим перспективою подальших досліджень вбачаємо *діагностику готовності компанії до навчання персоналу*.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Выявление потребности в обучении персонала // ЖУК: Журнал «Управление компанией» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: 12.05.2014 <<http://www.zhuk.net/page.php?id=364>>. – Загол. з екрану. – Мова рос.
2. Гончаренко С.У. Український педагогічний словник / С.У. Гончаренко. – Київ: Либідь, 1997. – 376 с.
3. Диагностика потребности в обучении [Електронний ресурс]. – Режим доступу: 12.05.2014 <<http://hrm.ru/diagnostika-potrebnosti-v-obuchenii>>. – Загол. з екрану. – Мова рос.
4. Как определить потребность в обучении персонала [Електронний ресурс]. – Режим доступу: 11.05.2014

<<http://obucheniepersonala.com/2013/01/kak-opredelit-potrebnost-v-obuchanii-personala/>>. – Загол. з екрану. – Мова рос.

5. Магура М.И. Организация обучения персонала компании / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М. : Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. – 264 с.